



**HAL**  
open science

## Taylorisme : une organisation aux multiples visages culturels

Kurumi Sugita

► **To cite this version:**

Kurumi Sugita. Taylorisme : une organisation aux multiples visages culturels. *Journal des anthropologues*, 1991, 43-44 (Ethnologie de l'entreprise, Monique Selim et Kurumi Sugita, dir.), pp.131-136. hal-00470055

**HAL Id: hal-00470055**

**<https://hal.science/hal-00470055>**

Submitted on 3 Apr 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## TAYLORISME : UNE ORGANISATION AUX MULTIPLES VISAGES CULTURELS

Kurumi SUGITA  
(CNRS-LAU-GEDISST)

Cet article a pour but de montrer l'intérêt de l'approche anthropologique dans le champ d'étude du monde industriel.

Le monde industriel est-il rendu standardisé et transparent par la rationalité économique universelle et par l'organisation du travail qui se réclame comme étant "one best way", ou encore par la technologie qui imposerait la standardisation physique et organisationnelle ?

Je me propose de démontrer que c'est plutôt le contraire, en mettant en lumière la dimension culturelle du monde industriel, qui, loin de constituer un ensemble de phénomènes superficiels qui s'ajoutent au fond économique commun pour lui donner une touche culturelle, se trouverait au fondement même du système industriel. Pour la démonstration, je prendrai l'exemple de l'organisation du travail dite "taylorienne" ou l'"organisation scientifique du travail" (OST ci-après).

Pour ce faire, je m'appuierai en particulier sur les résultats de l'enquête comparative entre deux usines de fabrication de téléviseurs, l'une située à Angers en France que nous appellerons Téléfrance et l'autre, Télénippon, à Nagano au Japon (1).

Le modèle de l'OST élaboré par F.W. Taylor, un ingénieur américain, commença à se répandre à la fin du siècle dernier et était le cadre de référence depuis 1910-1920 jusqu'à nos jours, malgré les diverses

---

1. J. MAGAUD et K. SUGITA, *Angers-Nagano. Une comparaison France-Japon*, Rapport CNRS, 1990.

critiques qui lui sont adressées depuis quelques dizaines d'années. Je ne traiterai pas ici des contextes historiques de son apparition et de sa diffusion sur et en dehors des Etats-Unis. Je n'analyserai pas non plus la différence entre le Taylorisme américain et celui qui se pratique en France. Mon intention est, dans un premier temps, d'examiner deux chaînes de montage de téléviseurs, à Angers et à Nagano, afin de voir si les deux principes du Taylorisme se retrouvent identiquement dans les deux organisations. Dans le cas contraire, ma réflexion portera non pas sur les conjonctures socio-économiques qui expliqueraient l'adaptation de l'OST aux contextes locaux, mais plutôt sur la conceptualisation de l'organisation propre à chaque culture qui aurait donné la base de cette adaptation dans un contexte historique donné (2).

Un des principes du Taylorisme est la division entre le travail de conception et de préparation d'une part, et le travail d'exécution d'autre part. En ce qui concerne l'usine de Téléfrance et celle de Télénippon, à première vue, du moins en regardant les organigrammes, cette division du travail semble être claire.

Le deuxième principe concerne l'analyse du temps et du mouvement. Il s'agit d'analyser le travail, de le décomposer en éléments simples, et de trouver la façon la plus efficace en terme de temps. Là encore, à Téléfrance comme à Télénippon, quand nous posons des questions aux cadres sur le temps théorique alloué, ils nous montrent des listes de temps. Cela semble clair : ils utilisent le temps abstrait d'un côté comme de l'autre. Ainsi, les deux principes de l'OST semblent être respectés.

Sur le lieu de production à Angers et à Nagano, les chaînes de montage se ressemblent, - sauf qu'elles sont beaucoup plus longues à Angers - : il existe des convoyeurs, des machines identiques, des équipements semblables, des postes de travail, avec des ouvrières travaillant sur les téléviseurs qui passent devant elle... L'image de ces deux

---

2. Ceci ne signifie pas que les conjonctures socio-économiques ou encore politiques ne soient pas pertinentes dans notre approche de l'entreprise. Bien au contraire. Il faudrait également tenir compte des conditions locales des régions où se situent les deux usines. Dans le cadre limité du présent texte, j'ai choisi de me concentrer sur les concepts de l'organisation propres à chaque société qui auraient contribué à interpréter le modèle d'organisation venant de l'extérieur. Il conviendrait de faire remarquer par ailleurs que je ne considère pas ces concepts comme étant immuables, figés une fois pour toutes. Construits historiquement, ils sont eux-mêmes sujets à transformations.

usines correspond bien à notre représentation d'un atelier d'appareil électronique.

C'est au fur et à mesure d'une observation plus fine que nous nous rendons compte des différences et de la signification qu'elles impliquent. Par exemple, le chiffre de production journalier planifié par le service du planning n'est pas de même nature. A Téléfrance, il s'agit d'une consigne. Compte tenu du temps disponible, du temps alloué et de l'état d'approvisionnement, le service du planning commande la fabrication d'un nombre précis de téléviseurs. Si ce chiffre n'est pas atteint, il faut fournir une justification. Ici, le programme journalier est donné chaque matin sur cinq jours, et il se modifie tous les jours. A Télénippon, le planning est donné une fois par mois, et se modifie en moyenne deux fois au cours du mois. Tous les chiffres sont arrondis. Les chiffres ici ne sont qu'une indication, et ils sont produits autrement : le temps ne joue pas le même rôle qu'à Téléfrance. En effet, en observant les moments de changement de modèle sur le lieu de production, nous nous rendons compte qu'à Nagano ce sont les ateliers de production qui détiennent le pouvoir de décision dans le cadre indiqué par le service du planning. Le premier principe du Tylorisme concernant la division du travail semble être fortement contesté.

Quant à la chaîne de montage, l'observation directe révèle des différences. A Téléfrance, les tâches attribuées au poste de travail sont bien définies, et une ouvrière ne fait que les tâches désignées. A Télénippon, le poste de travail n'est pas bien délimité. Les ouvrières s'entraident ; celle qui a gagné un peu de temps va faire l'approvisionnement, etc. C'est cette entraide qui permet à la chaîne d'être quatre fois plus courte qu'à Angers. Ainsi, à Téléfrance, les longues distances qui séparent les postes de travail sont nécessaires pour amortir les aléas qui interviennent dans le travail. Inversement, la séparation physique ne permet pas la communication ni l'entraide entre les ouvrières.

Comment le poste de travail est-il constitué ? A Téléfrance, c'est le service des méthodes qui, selon le temps théorique, attribue à chaque poste un ensemble de tâches élémentaires dont la durée globale d'exécution doit être à peu près la même. A Télénippon, ce sont les chefs et sous-chefs de ligne qui connaissent bien les ouvrières qui attribuent les tâches élémentaires selon les capacités de la personne qui les exécute. Ainsi, à Télénippon, le temps théorique abstrait de l'agent d'exécution

n'apparaît pas dans la définition et l'organisation des postes en série. Il s'agit du temps concret, le temps qui dépend de la capacité de l'ouvrière (3). Là encore, le principe de l'OST semble être fortement mis en cause.

Malgré la similarité apparente, les deux organisations semblent relever de deux logiques différentes. L'organisation des postes à Nagano implique que l'on compte sur ce qui se passe entre les postes de travail. Il s'agirait ici de deux manières distinctes de concevoir la chaîne de montage. A Télénippon, la chaîne ne peut pas être réduite aux postes de travail. A Téléfrance, la chaîne est la somme des postes : les parties forment l'ensemble. A Nagano, l'ensemble n'est pas réductible aux parties. En fait, en ce qui concerne Télénippon, les frontières organisationnelles, soit au niveau du poste de travail, soit au niveau de l'atelier, du service, de la hiérarchie, etc. sont toutes ambiguës.

A cet égard, les réactions lors du dysfonctionnement me semblent significatives. A Téléfrance, lorsqu'une anomalie se produit, la chaîne s'arrête, et l'on cherche à identifier et attribuer la cause à un objet ou à un service, voire à une personne. A Télénippon, tout en identifiant les postes de rebuts, l'on essaie de maintenir le fonctionnement de la chaîne, quitte à faire la réparation plus tard. La recherche de remède se fait parallèlement, et l'intervention est très rapide. On n'attend pas l'identification de la cause définitive avant d'intervenir. On essaie plutôt plusieurs remèdes selon des causes plausibles. Ce qui est privilégié est le maintien du fonctionnement et l'efficacité de l'intervention. Ni l'identification, ou je dirais même la construction, d'une seule vraie cause, ni son attribution ne constituent leur préoccupation.

Par contre, à Téléfrance, l'attribution de la cause ainsi que la recherche du remède aboutissent fréquemment à des conflits entre

---

3. Le concept du temps abstrait va avec celui de l'individu abstrait et homogène, qui se trouve, il me semble, à la base de l'idéologie de l'égalitarisme à la française. Ainsi, sur la chaîne de montage, par exemple, les employé(e)s ne tolèrent pas la différence individuelle. Chacun(e) est censé(e) avoir la même capacité, rendant la charge homogène quand il s'agit de la même quantité de tâches à exécuter. On parle de charge d'un poste, mais non pas de charge d'une personne. La répartition de la même quantité (calculée sur la base du temps abstrait) de tâches à tous les postes, qui fut d'abord conçue pour supprimer la "flânerie" des ouvriers, représente en France actuellement une revendication de la justice. Par ailleurs, l'organisation japonaise qui tient compte de la différence individuelle ne fonctionne pas sans pression sociale et les valeurs sociales extérieures à l'entreprise qui viennent l'étayer. Ainsi, l'organisation du travail s'inscrit dans un système socio-culturel plus large.

différentes logiques locales qui se manifestent de manière la plus évidente au niveau de différents services.

Les résultats d'observations d'anomalies - soit anomalie connue et prévue comme le changement de modèle, soit anomalie inconnue et imprévue comme une panne nouvelle - semblent indiquer qu'à Nagano c'est la fonction qui est première : première non pas dans le sens de valorisation mais plutôt dans le sens de l'ordre de conception. C'est l'organisation qui est dépendante de la fonction. Dès lors, l'organisation n'est pas strictement définie, et les parties composantes sont dépourvues de l'identité locale forte. Bien que l'organisation formelle soit donnée pour figurer dans l'organigramme, c'est plutôt pour la commodité des choses, car les frontières sont floues et elles sont transgressées tout le temps sans aucune contestation. Selon l'observation sur le lieu de travail, il me semble que ce qui est fonctionnel ce sont les réseaux (faute de trouver meilleur terme), qui ne sont pas toujours visibles, mais qui restent mobilisables en prenant différentes formes selon les circonstances éventuelles. Loin d'être formalisés, ils sont plutôt processus, réincarnés dans les relations interpersonnelles. Le temps théorique ne joue pas un rôle organisationnel, car il ne peut pas tenir compte du fonctionnement des réseaux qui est essentiel pour la productivité ici (4).

A Télénippon comme dans d'autres entreprises où j'ai effectué des recherches, ce qui apparaît explicitement dans le discours des acteurs ce sont les relations interpersonnelles : si les gens se connaissent, ils travaillent mieux. D'où le souci de maintenir une bonne ambiance sur le lieu du travail dans les diverses activités hors travail qu'elles soient sur le lieu du travail ou ailleurs (5). Je considère ce discours comme une manifestation consciente de la structure à laquelle participent les réseaux.

Par contre, à Téléfrance, l'organisation est conçue comme la somme des parties et la fonction est censée être dépendante de l'organisation. Le dysfonctionnement amène à la mise en cause des parties.

---

4. Le temps théorique normalisé est utilisé par contre pour calculer le paiement du travail effectué par des ateliers décentralisés ou par d'autres entreprises. L'on multiplie l'ensemble du temps par un coefficient qui est à son tour déterminé par le statut de l'atelier ou de l'entreprise en question. Pour les détails, voir J. MAGAUD et K. SUGITA, op. cit.

5. Voir K SUGITA, "Le groupe de travail dans l'entreprise japonaise", in *Sciences Sociales du Japon Contemporain*, La Socialité japonaise, n° 7 : 95-114, 1985.

Les caractéristiques que nous observons sur TéléFrance et Télénippon nous semblent dépasser ces deux unités de production. En effet, la manière de concevoir l'ensemble comme somme des parties est tellement forte en France que toutes les tentatives gestionnaires d'amélioration du système portent sur les parties composantes et sur la meilleure gestion des relations entre les composantes. Même si l'on parle du décloisonnement et de la valorisation des "réseaux" à la suite de la mise en cause du Taylorisme, ce principe d'organisation semblerait rester à la base.

Il me semble que l'OST pratiquée en France est fondée sur cette conceptualisation particulière et implicite de l'organisation. Malgré la similarité apparente, l'organisation du travail au Japon s'inscrit dans des principes très différents. Ne pourrait-on dire que l'OST serait une organisation du travail industriel développé sur la base de la culture locale américaine qui prendrait multiples visages culturels à sa diffusion en dehors des Etats-Unis (6) ?

A ce titre, il serait intéressant de revenir à la question du temps abstrait. C'est ce temps qui nous semble organisateur en France. Né de chrono-analyse, ce temps devient de plus en plus éloigné de la base concrète, locale et empirique, où était effectué le chronométrage, pour aboutir aux listes du temps normalisé. Ce temps formel ne peut pas prendre en compte la variabilité de capacité des agents de production, ni des conditions spécifiques de l'atelier concerné. Cet inconvénient est connu. Néanmoins, c'est sur ce temps qu'est effectué le planning, ainsi que le calcul du rendement et du prix de revient, etc. Au niveau du vécu quotidien, le temps constitue le coeur autour duquel les activités professionnelles se déroulent et les acteurs sont persuadés de sa "scientificité". Plutôt qu'être le fondement du "one best way" "scientifique", le temps ne joue-t-il pas un rôle de légitimation du système ? La "scientificité" telle qu'elle est revendiquée actuellement en France, ne constitue-t-elle pas une idéologie au même titre que les "relations interpersonnelles" sont un discours conscient recélant une structure inconsciente ?

---

6. De même, les tentatives d'introduction du modèle de gestion japonais donnerait lieu à un modèle particulier adapté pour la France.